

Bogotá D.C.

Doctor
NOEL VALENCIA LÓPEZ
Gerente General
EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO
notificaciones.electronicas@acueducto.com.co
Bogotá D.C.

Asunto: Envío documento de "*Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022)*"

Cordial saludo:

La Veeduría Distrital, en cumplimiento de las funciones establecidas en el Decreto Ley 1421 de 1993 y el Acuerdo 24 del mismo año, pone a su disposición el "*Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022)*" en el cual este organismo de control preventivo establece el estado del arte de los mecanismos utilizados por las entidades distritales para hacer seguimiento y/o evaluación a la gestión distrital, con el fin de conocer los avances de las entidades distritales frente a la medición del impacto de su gestión; así mismo, en este documento se identifican buenas prácticas y/o oportunidades de mejora que puedan ser implementadas para la generación de valor público.

A partir de las oportunidades de mejora identificadas, se requiere que las entidades distritales consideren este tema en el proceso de empalme, para la formulación de acciones de mejoramiento que permitan fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación utilizados en la medición de la gestión institucional y de la generación de valor público e informar oportunamente a la Veeduría Distrital a más tardar el 31 de enero de 2024, para efecto del seguimiento periódico que nos compete como ente de control preventivo del Distrito Capital.

Al contestar cite estos datos:

Radicado No.: 20233000112411



Fecha: 11/10/2023





Les informamos que el citado documento puede ser consultado en la página web de la Veeduría Distrital, a través del siguiente enlace: https://veeduria-distrital.micolombiadigital.gov.co/sites/veeduria-distrital/content/files/000292/14579_informe392023.pdf

Atentamente,

LAURA INÉS OLIVEROS AMAYA

Delegada para la Eficiencia Administrativa y Presupuestal

Anexos: Informe en PDF

Elaboró: María Angélica Escárraga López, Omar Tarcisio Cañas Carrillo, Profesionales Especializados de la VDEAP

Código: GD-FO-24
Versión: 003
Fecha Vigencia: 2023-08-02

Veeduría Distrital
Correspondencia@veeduriadistrital.gov.co
PBX: (+57 - 601) 340 7666
Carrera 7° No. 26 - 20 • Edificio Tequendama • Piso 34
www.veeduriadistrital.gov.co

Síguenos
VeeduríaBogota
Veeduría Distrital
Veeduría_Distrital





DIAGNÓSTICO SOBRE LOS MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DISTRITAL (Vigencia 2022)

-

De conformidad con lo establecido en el inciso b) del artículo 8
y el inciso b) del artículo 9 del Acuerdo 24 de 1993

Bogotá, D.C., octubre de 2023



Diagnóstico sobre los
mecanismos de seguimiento y
evaluación a la gestión distrital
(Vigencia 2022).

Veedora Distrital

Viviana Barberena Nisimblat

Viceveedor Distrital

Cesar Augusto Intriago Bogotá

Veedor Delegado para la Atención de Quejas y Reclamos

Ernesto Barrera Mora

Veedora Delegada para la Contratación

Claudia Andrea Sagra Torres

Veedora Delegada para la Eficiencia Administrativa y Presupuestal

Laura Inés Oliveros Amaya

Veedora Delegada para la Participación y los Programas Especiales

Magda Katherine Ayala de la Rosa

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Fredy Gabriel Hernández

Jefe Oficina Asesora Jurídica

Alexander Potdevin Gutiérrez

Equipo de Trabajo

Omar Tarcisio Cañas Carrillo
María Angélica Escárraga López
Edith Janneth Abella Sánchez



Tabla de contenido

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción | 9 |
| 1. Metodología utilizada | 9 |
| 1.1 Priorización de variables o componentes..... | 9 |
| 1.2 Definición de los mecanismos para la recolección de la información | 13 |
| 1.3 Metodología para el análisis de la información | 17 |
| 2. Análisis de los resultados | 19 |
| 2.1 Componente 1: Documentación del seguimiento y la evaluación | 19 |
| a. Resultados a preguntas con respuestas cerradas | 19 |
| b. Resultados a preguntas con respuestas abiertas | 21 |
| 2.2 Componente 2: Enfoque en la satisfacción ciudadana..... | 22 |
| 2.3 Componente 3: Mejoramiento continuo | 23 |
| 2.4 Análisis de resultados en el marco del MIPG | 24 |
| 3. Aspectos que contribuyen al mejoramiento del ejercicio del control interno | 31 |
| 4. Conclusiones y recomendaciones..... | 33 |
| 4.1 Conclusiones..... | 33 |
| 4.2 Recomendaciones | 33 |

Lista de tablas

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Tabla 1.</i> Listado de preguntas en relación con el componente de Documentación del seguimiento y la evaluación | 13 |
| <i>Tabla 2.</i> Listado de preguntas en relación con el componente de Enfoque en la satisfacción ciudadana | 14 |
| <i>Tabla 3.</i> Listado de preguntas en relación con el componente de Mejoramiento continuo | 14 |
| <i>Tabla 4.</i> Ficha técnica para la recolección de información | 14 |
| <i>Tabla 5.</i> Listado de entidades distritales objeto de análisis..... | 15 |
| <i>Tabla 6.</i> Respuestas Componente 1: Documentación del seguimiento y la evaluación.. | 19 |
| <i>Tabla 7.</i> Respuestas mecanismos de seguimiento utilizados por las entidades distritales | 21 |
| <i>Tabla 8.</i> Respuestas Componente 2: Enfoque en la satisfacción ciudadana | 22 |
| <i>Tabla 9.</i> Respuestas Componente 3: Mejoramiento continuo..... | 23 |



Diagnóstico sobre los
mecanismos de seguimiento y
evaluación a la gestión distrital
(Vigencia 2022).

Lista de figuras

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figura 1.</i> Resultados promedio de la Dimensión 4: Evaluación de resultados | 11 |
| <i>Figura 2.</i> Resultados promedio de los componentes de Política de Gestión y Desempeño: seguimiento y evaluación del desempeño institucional, medición FURAG 2021 | 12 |

Ficha resumen del documento de Diagnóstico sobre los mecanismos de Seguimiento y Evaluación a la Gestión Distrital

| | |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Objetivo y alcance del informe</p> | <p>Establecer a través de un diagnóstico, los mecanismos utilizados por las entidades distritales para hacer seguimiento y/o evaluación a la gestión distrital, con el fin de conocer los avances de las entidades distritales frente a la medición del impacto de su gestión; así mismo, identificar buenas prácticas y/o oportunidades de mejora que puedan ser implementadas para la generación de valor público.</p> |
| <p>Fuentes</p> | <p>49 entidades distritales encuestadas y consulta de información en las páginas web de 17 entidades distritales sobre plan anual de auditoría.</p> |
| <p>Principales hallazgos</p> | <ul style="list-style-type: none"> i. 28% de las entidades reportaron deficiencias en la realización de procesos de socialización a la ciudadanía y/o partes interesadas de los resultados obtenidos sobre la medición de la satisfacción ciudadana frente a la gestión institucional (efectividad y/o Impacto). ii. 30% de las entidades tienen deficiencias en la implementación de mecanismos para medir la generación de valor público. iii. 20% de las entidades revelaron serias deficiencias en la aplicación de metodologías para el mejoramiento continuo, utilización de los resultados de los ejercicios de evaluación a la gestión institucional, como insumos para identificar oportunidades de mejora y, en la formulación de acciones en los planes de mejoramiento a partir de las desviaciones detectadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional. iv. 12% de las entidades informaron que no disponen de documentos o lineamientos donde se establezca como articular las líneas de defensa en el proceso de seguimiento y evaluación de la gestión, situaciones reflejan que las entidades mencionadas no están cumpliendo con los postulados del sistema de gestión y el sistema de control interno, en el marco del MIPG. |

| | |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>v. Se han capacitado los servidores públicos y contratistas que laboran en el Distrito en temas de innovación pública, pero este conocimiento no ha sido aprovechado para diseñar mecanismos innovadores que permitan efectuar efectivo seguimiento y evaluación a la gestión distrital, mejorar la medición de la satisfacción ciudadana y de la generación de valor público.</p> <p>vi. Las 49 entidades elaboran el plan de auditoría para una vigencia y el 88% utiliza la guía del DAFP para su formulación.</p> <p>vii. Las entidades distritales tienen falencias en el desarrollo e implementación de mecanismos para la medición de generación de valor público y de satisfacción ciudadana.</p> <p>viii. Las entidades distritales tienen deficiencias en los mecanismos utilizados para socializar los resultados de las mediciones realizadas y de su gestión institucional, así como de la satisfacción de los ciudadanos.</p> <p>ix. Las entidades distritales muestran falencias en la utilización de los resultados de los ejercicios de evaluación a la gestión institucional, como insumos para identificar oportunidades de mejora y, en la formulación de acciones en los planes de mejoramiento a partir de las desviaciones detectadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional.</p> |
| <p>Principales recomendaciones</p> | <p>i. Las entidades distritales deben continuar trabajando en la definición de mecanismos, no solo para evaluar el cumplimiento de las metas previstas en sus planes, programas o proyectos, sino también para contar con caracterizaciones actualizadas de los diferentes grupos de valor, de tal manera que se identifiquen sus necesidades y expectativas, así como para poder valorar en el tiempo el impacto de las intervenciones realizadas por la administración distrital en el mejoramiento de la calidad de vida de los bogotanos.</p> <p>ii. Continuar fortaleciendo la calidad de la información que generan, de tal manera que los informes de gestión, las rendiciones de cuenta que realicen y en general la información</p> |



| | |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>que transmitan a sus grupos de valor y partes interesadas, muestren la verdadera generación de valor público.</p> <p>iii. Fortalecer la generación de conocimiento de la mano de la innovación, para que se haga un uso racional y eficiente de los recursos públicos y se fortalezcan procesos de aprendizaje para que cada administración distrital fomente "Construir sobre lo Construido".</p> <p>iv. Avanzar en el camino de involucrar la innovación pública al ejercicio de su quehacer institucional, para implementar nuevos mecanismos de abordar las problemáticas que aquejan a la comunidad y nuevos instrumentos para medir el grado de satisfacción de la ciudadanía frente a los servicios recibidos por parte de la administración distrital.</p> <p>v. Implementar instrumentos y/o variables de medición que permitan evidenciar con claridad el aporte de la gestión realizada, en términos efectividad, a la luz de la calidad de los productos, bienes o servicios entregados a la ciudadanía, generando datos que indiquen el porcentaje, grado, valor, condición, problemática y/o requerimiento de la ciudadanía o grupo de valor que se solucionó o mejoró, producto de la intervención y/o gestión de la entidad vs. la necesidad identificada.</p> <p>vi. Mejorar las estrategias y mecanismos de socialización periódica a la ciudadanía y grupos de valor, de los resultados de la gestión y de las mediciones de la satisfacción ciudadana con los productos y/o servicios.</p> <p>vii. Garantizar que los resultados de los ejercicios de evaluación a la gestión institucional generen insumos para identificar oportunidades de mejora e incluir acciones, a partir de las desviaciones detectadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional, en la formulación de acciones en los planes de mejoramiento institucional.</p> <p>iii. Evaluar las posibilidades de elaborar planes de auditoría para más de una vigencia, que permitan proyectar las auditorías basadas en riesgos, así como los recursos presupuestales requeridos para desarrollarlas.</p> |
| <p>Palabras clave:</p> | |



Diagnóstico sobre los
mecanismos de seguimiento y
evaluación a la gestión distrital
(Vigencia 2022).

| | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Indicadores, valor público, satisfacción, medición, seguimiento, evaluación, grupos de valor, gestión |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

Introducción

La Veeduría Distrital, atendiendo las funciones asignadas en los literales c) y d) del artículo 9 del Acuerdo 24 de 1993, conforme a los cuales la entidad debe “Preparar las recomendaciones que deba hacer la Veeduría a la Administración Distrital en materia de Control Interno” y, “Promover la definición de parámetros, pautas e indicadores de eficiencia y productividad para evaluar la gestión interna de las entidades distritales y promover las recomendaciones y medidas correctivas;” realizó un diagnóstico sobre los mecanismos utilizados por las entidades distritales para hacer seguimiento y/o evaluación a la gestión distrital, con corte a junio de 2023, con el fin de conocer los avances de las entidades distritales frente a la adopción de instrumentos o mecanismos para la medición del impacto de su gestión, así como identificar buenas prácticas y/o oportunidades de mejora que puedan ser implementadas para la generación de valor público.

Este documento consta de cuatro capítulos: el primero corresponde a la descripción de la metodología utilizada en la elaboración del documento, que abarca desde la definición de las variables objeto de análisis hasta los mecanismos utilizados, tanto para la recolección de la información como para su análisis. En el segundo capítulo se analizan las respuestas obtenidas, se identifican los principales aspectos a los cuales se les debe prestar atención en la formulación de la planeación estratégica institucional de las entidades distritales con el cambio de administración; en este capítulo también se incluyen observaciones respecto de los planes de auditoría de las entidades distritales; así mismo, se analiza la existencia de instrumentos que apoyen a los responsables del control interno distrital, para mejorar su ejercicio de control.

El tercer capítulo corresponde a la identificación de los aspectos que contribuyen al mejoramiento del ejercicio del control interno, con el fin de plantear orientaciones o lineamientos a los jefes de control interno y sus equipos de trabajo para fortalecer el ejercicio de los roles que le fueron establecidos a partir del Decreto 648 de 2017. Finalmente, se encuentra el capítulo de conclusiones generales del diagnóstico realizado, y se realizarán las recomendaciones a las entidades distritales.

1. Metodología utilizada

1.1 Priorización de variables o componentes

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP-, 2021)



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

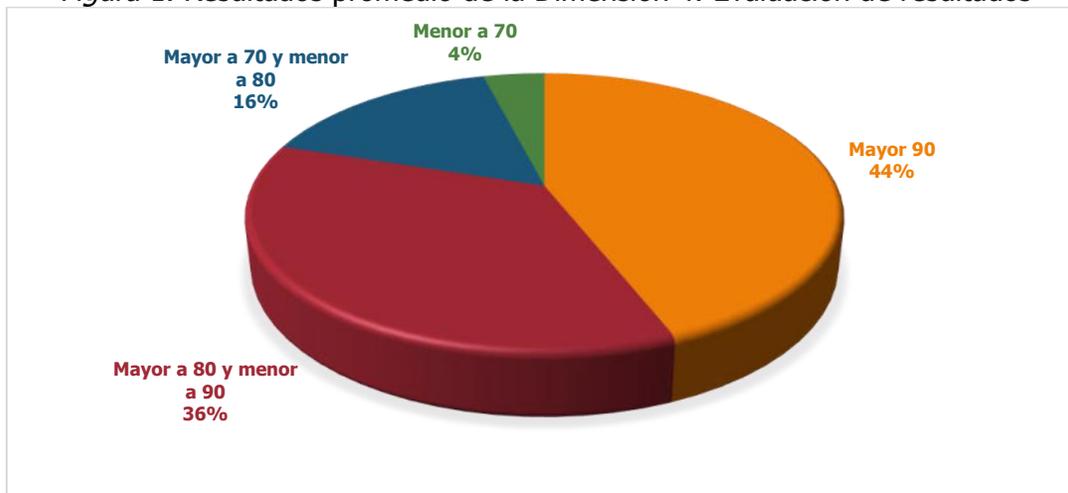
El Modelo opera a través de siete dimensiones (Talento Humano, Direccionamiento estratégico y Planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y Control Interno), y éstas a su vez se implementan a partir de las políticas de gestión y desempeño institucional.

Para el caso que ocupa este análisis, se hace énfasis en la dimensión 4: *Evaluación de resultados*, dado que su implementación contribuye a conocer el estado de avance de la gestión de las entidades públicas, identificar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de las metas institucionales e implementar las acciones de mejora correspondientes, así como evaluar si al final de periodo se lograron los objetivos y metas, en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos. De igual manera, evaluar el impacto en la ciudadanía.

Particularmente, para la medición de esta dimensión es necesaria la implementación de la política de gestión y desempeño de *Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional*, pues a través de esta se abordan las perspectivas asociadas, de una parte, con los resultados a nivel institucional y, de otra, la evaluación y seguimiento a las metas del plan distrital de desarrollo.

Dado que cada entidad distrital avanza de manera diferente en la implementación, tanto de la dimensión 4 como de la política de gestión y desempeño, se hace necesario acudir a los resultados obtenidos en la medición del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión -FURAG 2021- con el fin de identificar las variables que serán objeto de análisis en este documento; los resultados consolidados de las entidades distritales se encuentran en la siguiente figura:

Figura 1. Resultados promedio de la Dimensión 4: Evaluación de resultados



Fuente: Resultados medición FURAG 2021

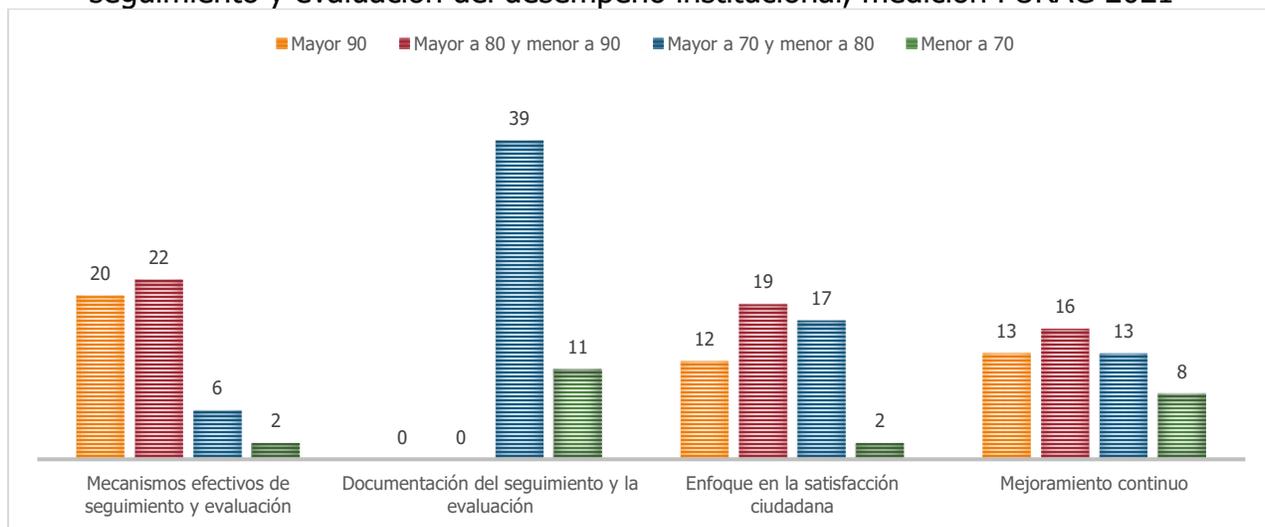
En este sentido, de acuerdo con los resultados de la medición del FURAG 2021, se tiene que el 80% de estas entidades distritales tienen una implementación de la Dimensión 4 del MIPG superior a 80 puntos; Para el 20% de las entidades restantes que tienen niveles de implementación inferiores a los 80 puntos, se pueden identificar oportunidades de mejora a partir del análisis de los componentes de la política.

Por su parte, la Política de gestión y desempeño de *Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional*, consta de cuatro componentes para su medición:

- a. Mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación
- b. Documentación del seguimiento y la evaluación
- c. Enfoque en la satisfacción ciudadana
- d. Mejoramiento continuo

Los resultados obtenidos en la medición FURAG 2021 se observan en la siguiente figura:

Figura 2. Resultados promedio de los componentes de Política de Gestión y Desempeño: seguimiento y evaluación del desempeño institucional, medición FURAG 2021



Fuente: Resultados medición FURAG 2021

En la figura anterior se observa que respecto al componente: *Mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación*, el 84% de las entidades indican que cuentan con ellos, mientras que solo en el caso de ocho entidades distritales los resultados se encuentran por debajo de los 80 puntos.

Por su parte, en el componente: *Documentación del seguimiento y la evaluación*, el 100% de las entidades se encuentran por debajo de los 80 puntos, lo que evidencia una importante oportunidad de mejora para fortalecer la documentación de los mecanismos de seguimiento a la gestión, implementados en las entidades distritales.

En lo que corresponde al componente: *Enfoque en la satisfacción ciudadana*, el 62% de las entidades distritales, cuentan con mecanismos para medir la satisfacción ciudadana, evidenciándose una oportunidad de mejora para el 38% de las entidades distritales.

Por último, en el componente: *Mejoramiento continuo* el 42% de las entidades distritales requieren implementar otras acciones que mejoren el desempeño de este componente.

De acuerdo con los resultados expresados anteriormente, a manera de conclusión, la definición de variables para tener en cuenta en este análisis se agrupa en tres grandes aspectos: *i) Documentación del seguimiento y la evaluación, ii) Enfoque en la satisfacción ciudadana y, iii) Mejoramiento continuo.*

1.2 Definición de los mecanismos para la recolección de la información

Una vez identificados los aspectos relevantes objeto de análisis, se procedió a formular un cuestionario que consta de 18 preguntas relacionadas con las variables priorizadas, las cuales se distribuyeron de la siguiente manera: el 61% de las preguntas corresponden a la documentación, el 17% para el enfoque de satisfacción ciudadana y el 22% restante para el mejoramiento continuo, tal como se muestra a continuación:

En relación con la *Documentación del seguimiento y la evaluación*, se formularon once preguntas, las cuales se listan a continuación:

Tabla 1. Listado de preguntas en relación con el componente de Documentación del seguimiento y la evaluación

| | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | ¿La entidad cuenta con una metodología, guía y/o procedimiento para realizar el seguimiento y/o evaluación a la gestión institucional? |
| 3 | ¿La entidad implementó y gestionó para las vigencias 2020, 2021 y 2022, mecanismos de evaluación de la efectividad y/o impacto del cumplimiento de los planes, programas y proyectos? |
| 5 | ¿Qué mecanismos utiliza la entidad para el seguimiento al cumplimiento de la gestión institucional? |
| 18 | ¿Cómo se ha integrado la innovación en la gestión pública de su entidad? |
| 19. | ¿La entidad ha implementado algún mecanismo para medir la generación de valor público? |
| 21. | ¿Cuenta la entidad con sistemas de información para la captura, organización, sistematización y divulgación de datos o información? |
| 23 | ¿Qué mecanismo implementó la entidad para realizar seguimiento al cumplimiento de la Política de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional? |
| 25. | ¿La entidad cuenta con mecanismos de socialización y/o difusión de los resultados a los grupos de interés, diferentes a la Rendición de Cuentas? |
| 31 | ¿el Plan de auditoría de la entidad se proyecta para: una vigencia, dos vigencias, tres vigencias o cuatro vigencias? |
| 32. | ¿Para la formulación del plan de auditoría la entidad utiliza la metodología emitida por el DAFP? |
| 34. | ¿La entidad cuenta con una guía, procedimiento, manual o lineamiento donde se establezca como articular las líneas de defensa en el proceso de seguimiento y evaluación de la gestión? |

Fuente: Encuesta Google Form "Diagnóstico de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación de la Gestión en Entidades Distritales", Veeduría Distrital



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

Respecto al *Enfoque en la satisfacción ciudadana* se formularon tres preguntas, así:

Tabla 2. Listado de preguntas en relación con el componente de Enfoque en la satisfacción ciudadana

| | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. | ¿La entidad realizó la medición de la satisfacción ciudadana frente a la gestión institucional (efectividad y/o Impacto) durante las vigencias 2020, 2021 y 2022? |
| 9. | ¿La entidad realizó procesos de socialización a la ciudadanía y/o partes interesadas de los resultados obtenidos sobre la medición de la satisfacción ciudadana frente a la gestión institucional (efectividad y/o Impacto) durante las vigencias 2020, 2021 y 2022? |
| 11. | ¿La entidad evaluó la percepción ciudadana frente a las necesidades y expectativas con relación a la gestión institucional, durante las vigencias 2020, 2021 y 2022? |

Fuente: Encuesta Google Form "Diagnóstico de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación de la Gestión en Entidades Distritales", Veeduría Distrital

En cuanto al *Mejoramiento continuo* se formularon cuatro preguntas, así:

Tabla 3. Listado de preguntas en relación con el componente de Mejoramiento continuo

| | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13. | ¿Fueron utilizados los resultados de los ejercicios de evaluación a la gestión Institucional, como insumos para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación durante las vigencias 2020, 2021 y 2022? |
| 15. | ¿Se tienen identificadas buenas prácticas y/o lecciones aprendidas, y estas han sido difundidas entre sus grupos de valor? |
| 27. | ¿La entidad cuenta con una metodología, guía y/o procedimiento para el mejoramiento continuo de la gestión? |
| 29. | ¿Se han formulado acciones en los planes de mejoramiento a partir de las desviaciones detectadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional |

Fuente: Encuesta Google Form "Diagnóstico de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación de la Gestión en Entidades Distritales", Veeduría Distrital

A continuación, se presenta la ficha técnica del instrumento utilizado para la recolección de datos:

Tabla 4. Ficha técnica para la recolección de información

| | |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso/área que realiza la encuesta | Veeduría Delegada para la Eficiencia Administrativa y Presupuestal / Proceso de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Distrital |
| Objetivo general | Obtener información sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación que han implementado las entidades distritales para medir los resultados de la gestión realizada, así como la generación de valor público |
| Fuente de datos | Encuesta – Google Forms- |

| | |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Universo de estudio | Entidades distritales pertenecientes a los 15 sectores administrativos |
| Población Objetivo | Entidades distritales que han implementado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- |
| Tamaño de muestra | 52 entidades |
| Cobertura geográfica | Distrito Capital |
| Periodo de recolección | Del 7 al 23 de junio de 2023 |

Fuente: Elaborado por la Veeduría Distrital

Cumplido el plazo para el diligenciamiento de la encuesta, se recibieron respuestas de 49 entidades.

Se aclaran los casos de tres entidades, así:

- RENOBO -antes ERU- Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá informó que diligenció la encuesta y suministró soporte; sin embargo, su respuesta no quedó registrada en el Google Forms y por tanto no pudo tenerse en cuenta en el análisis.
- En el caso del Instituto Distrital de Ciencia, Biotecnología, e Innovación en Salud -IDCBIS- y de la Entidad Gestora Administrativa y Técnica (EGAT), la encuesta no fue diligenciada toda vez que, al tener un régimen especial, no están obligados a implementar el MIPG en su totalidad, pues solo les es obligatorio aplicar la dimensión 7 del Modelo, de conformidad con el inciso segundo del artículo 2.2.22.3.4 del Decreto 1499 de 2017.

Así las cosas, el listado de las 49 entidades objeto de análisis y las siglas utilizadas en el documento se enuncian a continuación:

Tabla 5. Listado de entidades distritales objeto de análisis

| Sector | # | Nombre | Sigla |
|-----------------|----------|------------------------------------------------------------------|--------------|
| Gestión Pública | 1 | Secretaría General de la Alcaldía Mayor | SG |
| | 2 | Departamento Administrativo del Servicio Civil | DASCD |
| Gobierno | 3 | Secretaría Distrital de Gobierno | SDG |
| | 4 | Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público | DADEP |
| | 5 | Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal | IDPAC |
| Hacienda | 6 | Secretaría Distrital de Hacienda | SHD |
| | 7 | Fondo de Prestaciones Económicas Cesantías y Pensiones | FONCEP |
| | 8 | Lotería de Bogotá | LB |
| | 9 | Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital | UAECD |
| Planeación | 10 | Secretaria Distrital de Planeación | SDP |

| Sector | # | Nombre | Sigla |
|-------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Desarrollo Económico | 11 | Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Industria y Turismo | SDDE |
| | 12 | Instituto Distrital de Turismo | IDT |
| | 13 | Instituto para la Economía Social | IPES |
| Educación | 14 | Secretaría de Educación del Distrito | SED |
| | 15 | Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología | ATENEA |
| | 16 | Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico | IDEP |
| | 17 | Universidad Distrital Francisco José de Caldas | UD FJC |
| Salud | 18 | Secretaría Distrital de Salud | SDS |
| | 19 | Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E. | Subred Norte |
| | 20 | Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E. | Subred Centro O |
| | 21 | Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E. | Subred Sur O |
| | 22 | Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E. | Subred Sur |
| | 23 | Capital Salud EPS | CS EPS |
| Integración Social | 24 | Secretaría Distrital de Integración Social | SDIS |
| | 25 | Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud | IDIPRON |
| Cultura, Recreación y Deporte | 26 | Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte | SDCRD |
| | 27 | Instituto Distrital de Recreación y Deporte | IDRD |
| | 28 | Orquesta Filarmónica de Bogotá | OFB |
| | 29 | Instituto Distrital de Patrimonio Cultural | IDPC |
| | 30 | Instituto Distrital de Artes | IDARTES |
| | 31 | Fundación Gilberto Álzate Avendaño | FUGA |
| | 32 | Canal Capital | CC |
| | Ambiente | 33 | Secretaria Distrital de Ambiente |
| 34 | | Jardín Botánico José Celestino Mutis | JBB |
| 35 | | Instituto Distrital de Gestión de Riesgo y Cambio Climático | IDIGER |
| 36 | | Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal | IDBYPA |
| Movilidad | 37 | Secretaria Distrital de Movilidad | SDM |
| | 38 | Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial | UMV |
| | 39 | Instituto de Desarrollo Urbano | IDU |
| | 40 | Empresa de Transporte del Tercer Milenio | TM SA |
| | 41 | Empresa Metro de Bogotá, S.A. | EMB |
| Hábitat | 42 | Secretaría Distrital del Hábitat | SDHT |



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

| Sector | # | Nombre | Sigla |
|-----------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------|--------------|
| | 43 | Caja de Vivienda Popular | CVP |
| | 44 | Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos | UAESP |
| | 45 | Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo | EAAB |
| Mujer | 46 | Secretaría Distrital de la Mujer | SDMujer |
| Seguridad, Convivencia y Justicia | 47 | Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia | SDSCJ |
| | 48 | Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos | UAECOB |
| Jurídica | 49 | Secretaría Jurídica Distrital | SJD |

Fuente: Elaborado por la Veeduría Distrital

A manera de complemento para el análisis, también se tuvieron en cuenta aspectos relacionados con el rol de las OCI, en particular en lo que se refiere al rol de evaluación y seguimiento, dado que es uno de los ejes fundamentales para determinar el funcionamiento no solo del sistema de control interno sino de la gestión de las entidades.

Para ello, se llevó a cabo la revisión de información publicada en la página web de diecisiete entidades distritales pertenecientes a tres sectores administrativos que fueron seleccionados de manera aleatoria a saber: Cultura, Movilidad y Hábitat, en relación con los planes de auditoría definidos para las vigencias 2020, 2021, 2022 y 2023, con el fin identificar los parámetros establecidos para la priorización de las auditorías a realizar de manera particular a los procesos misionales.

1.3 Metodología para el análisis de la información

Como ya se indicó el análisis de la información se realizó en torno a tres variables previamente identificadas, que corresponden a tres componentes definidos en el MIPG y que aportan al cumplimiento de la Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional.

Las variables objeto de análisis son:

i. Documentación del seguimiento y la evaluación:

Mide la capacidad de la entidad pública de concretar ejercicios de seguimiento y evaluación de gestión y resultados en documentos claros, disponibles y útiles para la elaboración de informes de gestión internos y externos, la rendición de cuentas a la ciudadanía o futuros ejercicios de planeación institucional. (DAFP, www.funcionpublica.gov.co, (fecha de consulta 18 de julio de 2018) recuperado de <https://acortar.link/4LUho2>



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

A partir de esta definición, el objetivo de analizar esta variable es, de una parte, identificar los mecanismos utilizados por las entidades distritales para la recolección de información en lo que respecta al seguimiento y la evaluación de la gestión y, de otra los medios utilizados para su divulgación. Igualmente, conocer si a través de estos mecanismos se está evaluando el impacto y la generación de valor público.

ii. Enfoque en la satisfacción ciudadana:

Mide la capacidad de la entidad pública de evaluar de la satisfacción (percepción) ciudadana frente a los servicios prestados o si es posible, a la gestión institucional (subrayado fuera de texto). (DAFP, www.funcionpublica.gov.co, (fecha de consulta 18 de julio de 2018) recuperado de <https://acortar.link/4LUho2>

Con el análisis de esta variable se busca identificar experiencias exitosas en las entidades distritales, frente a los mecanismos utilizados para la medición de la satisfacción y la percepción ciudadana, en términos de calidad de productos, oportunidad, solución real de las necesidades, así como el impacto generado en el mejoramiento en la calidad de vida de los ciudadanos.

iii. Mejoramiento continuo:

Mide la capacidad de la entidad pública de utilizar los resultados de los ejercicios de evaluación institucional y de la gestión del riesgo, como insumos para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación. (DAFP, www.funcionpublica.gov.co, (fecha de consulta 18 de julio de 2018) recuperado de <https://acortar.link/4LUho2>

Finalmente, a través de esta variable se pretende conocer cómo las entidades distritales utilizan la información generada a través de las mediciones realizadas, para el mejoramiento continuo, la gestión del conocimiento y la generación de valor público.

Teniendo en cuenta lo anterior, cada variable fue analizada a partir de las respuestas dadas por las entidades distritales a las preguntas formuladas, para lo cual se tendrá en cuenta la distribución por variables realizada en el numeral *1.2 Definición de los mecanismos para la recolección de la información*, de este documento. Igualmente se tendrán en cuenta la revisión y validación de información remitida a través de los enlaces donde mediante los cuales soportaron las respuestas.

La metodología utilizada para el análisis de la información recopilada se describe a continuación:

En el caso de las preguntas con opción de respuesta selección múltiple (16 preguntas del total) y, de dos preguntas con opción de respuesta selección múltiple, el análisis realizado

fue cuantitativo, con la identificación de algunos aspectos a resaltar en los casos pertinentes.

Para el caso de las preguntas abiertas (dos preguntas en total) se utilizó la metodología de análisis de texto, mediante la cual se identificarán aquellos aspectos que guardan similitud entre las respuestas recibidas y de esta forma establecer congruencia de temas.

2. Análisis de los resultados

A continuación, se presentan y analizan los resultados obtenidos en el análisis de las variables priorizadas de la Política Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional:

2.1 Componente 1: Documentación del seguimiento y la evaluación

Para el análisis de esta variable se tuvieron en cuenta las respuestas dadas por las 49 entidades distritales a once preguntas (ver listado en la tabla 2), las cuales se relacionan con cuatro temas generales:

- i. Formulación e implementación de mecanismos para el seguimiento y la evaluación de la gestión,
- ii. Innovación, generación de valor público y sistemas de información,
- iii. Socialización de resultados de la gestión,
- iv. Articulación de las líneas de defensa para el seguimiento y la evaluación de la gestión - Plan de auditoría.

a. Resultados a preguntas con respuestas cerradas

En relación con las preguntas con respuestas cerradas de este aparte, se obtuvieron los resultados que se muestran en la siguiente tabla y se analizan enseguida:

Tabla 6. Respuestas Componente 1: Documentación del seguimiento y la evaluación

| Opciones de Respuesta | Pregunta No. | | | | | | |
|-----------------------|--------------|----|-----|-----|----|-----|-----|
| | 1. | 3. | 19. | 21. | 25 | 32. | 34. |
| Si | 49 | 43 | 34 | 48 | 48 | 43 | 43 |
| No | 0 | 2 | 11 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| Parcialmente | | 4 | 2 | | | | |
| En proceso | | | 2 | | | | |
| Otra | | | | | | 6 | |

| Opciones de Respuesta | Pregunta No. | | | | | | |
|-----------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1. | 3. | 19. | 21. | 25 | 32. | 34. |
| Total | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| % de respuestas No | 0% | 4% | 22% | 2% | 2% | 0% | 12% |

Fuente: Encuesta Google Forms "Diagnóstico de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación de la Gestión en Entidades Distritales", Veeduría Distrital

- Las 49 entidades distritales manifestaron que cuentan con procesos, procedimientos, manuales, guías y/o lineamientos para hacer seguimiento y/o evaluación a la gestión institucional y a la gestión de proyectos (pregunta 1).
- El 88% de las entidades utiliza la metodología emitida por el DAFP para la formulación del plan de auditoría la entidad. Las seis entidades restantes (SED, SDS, Subred Centro O, OFB, FUGA y SJD) utilizan otras metodologías (pregunta 32).
- El 22% de las entidades (tres secretarías: SG, SED y SDMujer y ocho entidades: LB, IDT, ATENEA, UD FJC, IDIPRON, IDPC, FUGA y CC) informaron que no han implementado algún mecanismo para medir la generación de valor público (pregunta 19). Adicionalmente, el 4% de las entidades (SDP y UAECOB) reportó "Parcialmente" y otro 4% (SDM e IPES) reportó "En proceso".
- El 12% de las entidades (dos secretarías: SED y SDSCJ y cuatro entidades: IDPAC, IDT, ATENEA e IDRD) reportaron que no cuentan con una guía, procedimiento, manual o lineamiento donde se establezca como articular las líneas de defensa en el proceso de seguimiento y evaluación de la gestión (pregunta 34).
- El 4% de las entidades (SED y UD FJC) reportó que no implementó ni gestionó para las vigencias 2020, 2021 y 2022, mecanismos de evaluación de la efectividad y/o impacto del cumplimiento de los planes, programas y proyectos (pregunta 3). Adicionalmente, el 8% de las entidades (UAECD, IDARTES, FUGA e IDPYBA) informó "En proceso".
- El 2% de las entidades (IDT) informó que no cuenta con sistemas de información para la captura, organización, sistematización y divulgación de datos o información (pregunta 21).
- El 2% de las entidades (SED) informó que no cuenta con mecanismos de socialización y/o difusión de los resultados a los grupos de interés, diferentes a la Rendición de Cuentas (pregunta 25).



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

De otra parte, para respuesta cerrada, pero con explicación de la opción "Otra", en relación con los mecanismos de seguimiento más utilizados (pregunta 5), en la siguiente tabla se presentan los resultados:

Tabla 7. Respuestas mecanismos de seguimiento utilizados por las entidades distritales

| Mecanismo | No. Entidades |
|------------------|----------------------|
| Indicadores | 14 |
| Auditorias | 9 |
| Análisis PQRS | 3 |
| Autodiagnósticos | 1 |
| Otra, ¿cuál? | 22 |
| Total | 49 |

Fuente: Encuesta Google Forms "Diagnóstico de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación de la Gestión en Entidades Distritales", Veeduría Distrital

El 45% de las entidades acogió la opción "Otra", manifestando de manera general que no aplican un solo mecanismo de seguimiento, sino dos o más de los mecanismos planteados en la encuesta.

Finalmente, respecto de la pregunta sobre si el plan de auditoría se proyecta para una, dos, tres o cuatro vigencias, las 49 entidades respondieron "1 vigencia" (pregunta 31).

b. Resultados a preguntas con respuestas abiertas

Respecto de la integración de la innovación en la gestión de las entidades (pregunta 18), a continuación, se mencionan algunos resultados:

El IDT y Subred Norte indicaron que no han implementado este componente en la gestión institucional; el IDT informó que está realizando gestión para contar con recursos y la Subred Norte, manifestó que no tiene estructurado el componente, pero ha generado iniciativas aisladas, como el desarrollo denominado "Robotic Process Automation – RPA (automatización robótica de procesos), realizado con software libre Tagui, para el proceso de cargue de información de contratistas a SECOP II.

Las demás entidades informaron que han avanzado en aspectos como, la adopción y puesta en marcha de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación del MIPG y en el desarrollo de procesos de formación y capacitación del capital humano para el fortalecimiento de las competencias en innovación pública. En muchos casos también se indicó que el proceso de innovación está integrado a la puesta en marcha de sistemas de



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

información que facilitan la recolección y consolidación de la información generada en la entidad en relación con el cumplimiento de su gestión.

Otro aspecto en el que se reportaron avances es la puesta en marcha de laboratorios de innovación; igualmente la implementación de la innovación para el mejoramiento de procesos, para la identificación de soluciones innovadoras a problemáticas identificadas, como también para fortalecer el ejercicio de participación ciudadana.

Respecto de los mecanismos implementados para realizar seguimiento al cumplimiento de la Política de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional (pregunta 23), las entidades registraron variados mecanismos y documentos, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Asignación de responsabilidades frente al MIPG y la política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional,
- Seguimiento de indicadores del PDD, PAI y de los proyectos de inversión,
- Seguimiento y evaluación del sistema de control interno,
- Seguimiento de la implementación de políticas de gestión y desempeño del MIPG,
- Monitoreo de los planes de sostenibilidad y de cierre de brechas del MIPG,
- Auditorías de las oficinas de control interno a la dimensión de evaluación y resultados del MIPG y a la política de seguimiento,
- Utilización de procedimientos estandarizados de seguimiento y evaluación
- Utilización de aplicativos y herramientas informáticas para el seguimiento de la gestión.

2.2 Componente 2: Enfoque en la satisfacción ciudadana

Para las 49 entidades se obtuvieron los resultados que se muestran en la siguiente tabla y se analizan en seguida:

Tabla 8. Respuestas Componente 2: Enfoque en la satisfacción ciudadana

| Opciones de Respuesta | Pregunta No. | | |
|-----------------------|--------------|-----------|-----------|
| | 7. | 9. | 11. |
| Si | 44 | 40 | 46 |
| No | 1 | 6 | 1 |
| Parcialmente | 4 | | |
| En proceso | | 3 | 2 |
| Total | 49 | 49 | 49 |
| % de respuestas No | 2% | 12% | 2% |

Fuente: Encuesta Google Forms "Diagnóstico de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación de la Gestión en Entidades Distritales", Veeduría Distrital

- El 12% de las entidades (dos secretarías: SDH y SDP y cuatro entidades: UAECD, ATENEA, UD FJC y EMB) informaron que no realizaron procesos de socialización a la ciudadanía y/o partes interesadas de los resultados obtenidos sobre la medición de la satisfacción ciudadana frente a la gestión institucional (efectividad y/o Impacto) durante las vigencias 2020, 2021 y 2022 (pregunta 9). Adicionalmente el 6% (SDIS, IDIPRON e IDT) reportó "En proceso" estas socializaciones.
- El 2% de las entidades (ATENEA) informó que no realizó la medición de la satisfacción ciudadana frente a la gestión institucional (efectividad y/o impacto) durante las vigencias 2020, 2021 y 2022, lo cual es entendible, dado la reciente creación de la entidad (pregunta 7). Adicionalmente, el 8% (UAECD, IDT, UD FJC y FUGA) reportó "En proceso" estas mediciones.
- El 2% de las entidades (ATENEA) reportó que no evaluó la percepción ciudadana frente a las necesidades y expectativas con relación a la gestión institucional, durante las vigencias 2020, 2021 y 2022, lo cual se sustenta en la reciente creación de la entidad (pregunta 11). Adicionalmente el 4% (SED y UAECD) reportó "En proceso" estas evaluaciones.

2.3 Componente 3: Mejoramiento continuo

Para el análisis de esta variable se tuvieron en cuenta las respuestas dadas por las 49 entidades distritales a cuatro preguntas; los resultados se muestran a continuación:

Tabla 9. Respuestas Componente 3: Mejoramiento continuo

| Opciones de Respuesta | Pregunta No. | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|
| | 13. | 15. | 27. | 29. |
| Si | 42 | 36 | 49 | 43 |
| No | 4 | 3 | 0 | 2 |
| Parcialmente | 3 | | | 3 |
| En proceso | | | | 1 |
| Se identificaron las buenas prácticas y/o lecciones aprendidas, pero no fueron difundidas | | 10 | | |
| Total | 49 | 49 | 49 | 49 |
| % de respuestas No | 8% | 6% | 0% | 4% |

Fuente: Encuesta Google Form "Diagnóstico de Mecanismos de Seguimiento y Evaluación de la Gestión en Entidades Distritales", Veeduría Distrital

- Las 49 entidades cuentan con una metodología, guía y/o procedimiento para el mejoramiento continuo de la gestión (pregunta 27).

- El 8% de las entidades (una secretaría: SDA y tres entidades: ATENEA, UD FJC, IDPC) informó que no fueron utilizados los resultados de los ejercicios de evaluación a la gestión institucional, como insumos para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación durante las vigencias 2020, 2021 y 2022 (pregunta 13). Adicionalmente, el 6% de las entidades (dos secretarías: SED y SDSCJ y una entidad: CC), reportaron “Parcialmente”, lo que supone también que no realizaron estas actividades en 2021 y 2022.
- El 6% de las entidades (una secretaría: SED y dos entidades: LB y UD FJC) reportó que no se tienen identificadas buenas prácticas (pregunta 15). Adicionalmente, el 20% de las entidades (seis secretarías: SDH, SDIS, SDCRD, SDA, SDMujer, SDSCJ y cuatro entidades: IDT, ATENEA, CC e IDARTES) informó que se identificaron las buenas prácticas y/o lecciones aprendidas, pero estas no fueron difundidas.
- El 4% de las entidades (una secretaría: SDG y una entidad: IDT) informó que no se han formulado acciones en los planes de mejoramiento a partir de las desviaciones detectadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional (pregunta 29). Adicionalmente, el 6% de las entidades (ATENEA, UD FJC e IDRD), reportó “Parcialmente” y el 2% (IDPAC) reportó “En proceso”.

2.4 Análisis de resultados en el marco del MIPG

Si bien es cierto que para efectos de recopilar y analizar la información recibida se tuvieron en cuenta los tres componentes o variables definidas por la Veeduría Distrital para este documento a saber: *i) documentación del seguimiento y la evaluación; ii) enfoque de la satisfacción ciudadana y, iii) mejoramiento continuo*, también es claro que en la práctica estos componentes se entrelazan y trascienden la dimensión 4 del MIPG, impactando otras dimensiones que en su conjunto buscan mejorar el desempeño institucional de cada una de las entidades públicas.

En este sentido, para efectuar el análisis de la información enviada por las entidades distritales como soporte de las respuestas dadas en el cuestionario, se tuvieron en cuenta los lineamientos que sobre los diferentes temas plantea el Manual Operativo del del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, al respecto entonces se tiene que:

El MIPG establece en la 2da. Dimensión – *Direccionamiento Estratégico y Planeación* que: “(...) Se deben atender los lineamientos y/o recomendaciones para formular los indicadores que permita conocer el estado real de la ejecución de las actividades, el logro de metas, objetivos o resultados y sus efectos en la ciudadanía (...)” Subrayado fuera de texto.



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

Frente a este punto, en términos generales se tiene que, en la verificación realizada se observó que las entidades distritales reportaron que tienen implementados diferentes mecanismos de seguimiento y evaluación, principalmente indicadores (14 entidades, 29%), auditorías (9 entidades, 18%) análisis a las PQRS (3 entidades, 6%), y una mezcla de estos mecanismos (22 entidades, 45%), a través de los cuales pueden conocer el estado de la gestión de cara al avance y cumplimiento de los diferentes planes, programas o proyectos, así como sus desviaciones en términos de entregas y tiempos proyectados.

No obstante, a partir de la verificación de la información soporte, no fue posible evidenciar que las entidades cuentan con mecanismos efectivos que permitan medir los resultados de la gestión en términos de efectividad y/o impacto (positivo o negativo) de acuerdo con las necesidades y expectativas de sus grupos de valor, ni que les permitan conocer el nivel de satisfacción de la ciudadanía frente a los productos y/o servicios recibidos de las diferentes entidades distritales.

Al respecto es importante indicar que, el objetivo de medir la efectividad y/o impacto del cumplimiento de los planes, programas y proyectos, entendido desde los efectos que la gestión de las entidades causa en la ciudadanía, es poder evidenciar el cambio en los diferentes grupos de valor, es decir, medir como se benefició la población o grupo poblacional intervenido con las acciones ejecutadas por la entidad distrital en cumplimiento de su misionalidad. Para ello, es importante, el conocimiento que se tenga de las necesidades y expectativas de los grupos de valor, la definición de líneas base, que permita a través del tiempo determinar cómo se ha impactado a la población, y si efectivamente se dio solución a las problemáticas y necesidades de la población objetivo, como resultado de la gestión de la organización, lo cual evidencie la generación de valor público, objetivo del MIPG.

Las evidencias observadas muestran que el 30% de las entidades reportaron deficiencias en la implementación de mecanismos para medir la generación de valor público: 22% "No" (SG, SED y SDMujer, LB, IDT, ATENEA, UD FJC, IDIPRON, IDPC, FUGA y CC), el 4% "Parcialmente" (SDP y UAECOB) y otro 4% "En proceso". (SDM e IPES).

Mas aún, si el 12% de las entidades (SED, SDSCJ, IDPAC, IDT, ATENEA e IDRDR) no cuentan con una guía, procedimiento, manual o lineamiento donde se establezca como articular las líneas de defensa en el proceso de seguimiento y evaluación de la gestión, se revela que dichas entidades pueden tener serias deficiencias, ya no solamente en las evaluaciones de efectividad y/o impacto de sus planes, sino también en la evaluación de la eficacia de estos.

Adicionalmente, es importante observar el caso de la SED, pues, de acuerdo con los reportado, esta secretaría revela las siguientes falencias:



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

- No cuenta con una guía, procedimiento, manual o lineamiento donde se establezca como articular las líneas de defensa en el proceso de seguimiento y evaluación de la gestión;
- No implementó ni gestionó para las vigencias 2020, 2021 y 2022, mecanismos de evaluación de la efectividad y/o impacto del cumplimiento de los planes, programas y proyectos;
- No ha implementado algún mecanismo para medir la generación de valor público y;
- No cuenta con mecanismos de socialización y/o difusión de los resultados a los grupos de interés, diferentes a la Rendición de Cuentas.

Los anteriores resultados son relevantes, teniendo en cuenta que las entidades distritales ya han cumplido la meta del Plan de Desarrollo Distrital para el Índice de Desarrollo Institucional -IDI- que refleja la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, Modelo cuyo propósito es “generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio, para generar valor público” <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>.

Además, los resultados observados confirman que las deficiencias reportadas por las entidades distritales en la implementación de la política de gestión y desempeño “Seguimiento y evaluación del desempeño institucional”, de acuerdo con el IDI 2021, siguen vigentes al cierre del primer semestre de 2023, momento del diagnóstico, que coincidió con el momento del reporte de FURAG 2022, por lo que se espera que dichas deficiencias se revelen también en los resultados del IDI 2022.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, es importante que las entidades distritales continúen trabajando en la definición de mecanismos, no solo para evaluar el cumplimiento de las metas previstas en sus planes, programas o proyectos, sino que se cuenten con caracterizaciones actualizadas de los diferentes grupos de valor, de tal manera que se identifiquen sus necesidades y expectativas, pero también que se pueda valorar en el tiempo el impacto de las intervenciones realizadas por la administración distrital en el mejoramiento de la calidad de vida de los bogotanos.

En este sentido, la Veeduría Distrital hace un llamado para que las entidades continúen fortaleciendo la calidad de la información que generan, de tal manera que los informes de gestión, las rendiciones de cuenta que realicen y en general la información que transmitan a sus grupos de valor y partes interesadas, revelen la verdadera generación de valor público. Ahora bien, también es importante que se genere mayor articulación interinstitucional, para que al momento de realizar las mediciones de impacto y/o de generación de valor público, se hagan con una mirada integral desde los diferentes



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

aspectos que involucra una actuación de la administración distrital, a manera de ejemplo, una medida que se tome para incentivar el turismo en una zona de la ciudad, tendrá impacto en la movilidad, en la generación de empleo, en la seguridad, entre otros aspectos, por tanto debe generarse esa sinergia entre las entidades distritales no solamente desde la planeación e implementación de acciones, sino en la medición integral del impacto generado.

Ahora bien, la medición de la satisfacción ciudadana frente a la gestión de las entidades en términos de efectividad y/o impacto, realizada por las entidades distritales en el periodo comprendido entre 2020 y 2022 está íntimamente relacionada con la generación de valor público, objetivo del MIPG.

En la Dimensión 4, Evaluación de Resultados, la satisfacción ciudadana, está planteada desde dos perspectivas, de una parte se tiene el servicio prestado por parte del funcionario y/o servidor de cara al ciudadano que atiende los requerimientos, los mecanismos utilizados por las entidades para recibir y atender las PQRS, la accesibilidad, inclusión, tiempos de respuesta, calidad de las respuestas entre otras y, de otra parte, la satisfacción del ciudadano sobre los productos y/o servicios prestados por la entidad distrital, aspecto que está determinado por la calidad de los productos y/o servicios que se les entrega, en relación con la solución de los problemas identificados en los grupos de valor.

En la verificación realizada, se observó que los entre los mecanismos más utilizados para estas mediciones están:

- Medición de la satisfacción ciudadana
- Seguimiento a indicadores de gestión
- Seguimiento a PQRS
- Seguimiento Planes estratégicos
- Seguimiento a Planes operativos entre otros.

Los mecanismos que vienen siendo utilizados por las entidades distritales para la medición de la satisfacción ciudadana y la generación de valor público, se encuentran asociados al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales planteados en las herramientas de medición de la gestión, o en la elaboración de informes de seguimiento a las PQRS; sin embargo, con estos mecanismos no se está midiendo la satisfacción real de la ciudadanía, y por tanto, no se refleja el verdadero resultado de la generación de valor público.

Las evidencias observadas en el diagnóstico muestran que 28% de las entidades presenta deficiencias en la realización de procesos de socialización a la ciudadanía y/o partes interesadas de los resultados obtenidos sobre la medición de la satisfacción ciudadana



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

frente a la gestión institucional (efectividad y/o Impacto) durante las vigencias 2020, 2021 y 2022; distribuidas así:

- 12% (SDH, SDP, UAECD, ATENEA, UD FJC y EMB) "No" ha realizado las socializaciones,
- 6% (SDIS, IDIPRON e IDT) las reportó "En proceso"; por consiguiente, no las ha realizado,
- 2% (ATENEA) "No" ha realizado la medición de la satisfacción ciudadana frente a la gestión institucional (efectividad y/o impacto) durante las vigencias 2020, 2021 y 2022, por lo cual tampoco ha realizado las socializaciones; lo cual es entendible en este caso, dado la reciente creación de la entidad y,
- 8% (UAECD, IDT, UD FJC y FUGA) reportó "En proceso" estas mediciones, por lo cual tampoco ha realizado las socializaciones.

Estos resultados revelan falencias importantes, pues se entiende que todas las entidades públicas, en desarrollo de sus sistemas de gestión en el marco del MIPG, de las políticas de seguimiento y evaluación del desempeño institucional, servicio al ciudadano y participación ciudadana en la gestión pública, deben realizar mediciones periódicas de percepción y satisfacción ciudadana sobre su gestión, resultados e impacto en la generación de valor público y, socializar los resultados a la ciudadanía y/o partes interesadas.

Con fundamento en los resultados anteriores, se recomienda a las entidades implementar mecanismos y/o variables de medición periódica que permitan evidenciar con claridad el aporte de la gestión realizada en términos efectividad a la luz de la calidad de los productos bienes o servicios entregados a la ciudadanía y datos que indiquen el porcentaje, grado, valor, condición, problemática y/o requerimiento de la ciudadanía o grupo de valor que se solucionó o mejoró, producto de la intervención y/o gestión de la entidad vs. la necesidad identificada, igualmente, mecanismos de socialización periódica de los resultados de las mediciones, hacia la ciudadanía y los grupos de valor.

Ahora bien, los sistemas de gestión y control interno y, particularmente el MIPG buscan el mejoramiento continuo de las entidades en beneficio del cumplimiento de los planes, programas y proyectos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

En este sentido, a pesar de que las 49 entidades reportaron disponer de metodologías, guía y/o procedimiento para el mejoramiento continuo de la gestión, 20% de las entidades revelaron serias deficiencias en la aplicación de dichas herramientas.



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

- 6% (SDA, UD FJC y IDPC) informó que “No” fueron utilizados los resultados de los ejercicios de evaluación a la gestión institucional, como insumos para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación durante las vigencias 2020, 2021 y 2022.
- 6% (SED, SDSCJ y CC), reportó “Parcialmente”, lo que supone también que no realizaron estas actividades en 2021 y 2022.
- 4% (SDG e IDT) informó que “No se han formulado acciones en los planes de mejoramiento a partir de las desviaciones detectadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional.
- 2% (IDPAC) reportó “En proceso”, lo que supone también que no los han formulado.
- 2% (ATENEA), informó que “No” fueron utilizados los resultados de los ejercicios de evaluación a la gestión institucional, como insumos para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación durante las vigencias 2020, 2021 y 2022 y reportó que “Parcialmente” se han formulado acciones en los planes de mejoramiento a partir de las desviaciones detectadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional.

Sorprenden y deben ser motivo de preocupación las respuestas negativas registradas anteriormente, teniendo en cuenta que, si los resultados de los ejercicios de evaluación a la gestión institucional, no se utilizan como insumos para identificar oportunidades de mejora y/o si no se formulan acciones en los planes de mejoramiento a partir de las desviaciones detectadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación a la gestión institucional, estas situaciones reflejan que las entidades mencionadas no están cumpliendo con los postulados del sistema de gestión y el sistema de control interno, en el marco del MIPG.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en este análisis es lo referente a la identificación y socialización de las buenas prácticas y/o lecciones aprendidas, puesto que tal como lo establece el MIPG en su dimensión 6: Gestión del Conocimiento y la Innovación, es importante que las entidades conserven y compartan su conocimiento para dinamizar el ciclo de la política pública, facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias y promover buenas prácticas de gestión.

En el sector público se genera una cantidad importante de datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que, en conjunto, se transforman en conocimiento. Este debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden, enriquezcan y unifiquen la gestión institucional optimizando la inversión de los recursos.



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

En atención a lo anterior el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, busca que las entidades:

- Consoliden el aprendizaje adaptativo, mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación para ayudar a resolver problemas de forma rápida.
- Mitiguen la fuga de conocimiento.
- Construyan espacios y procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado.
- Usen y promuevan las nuevas tecnologías para que los grupos de valor puedan acceder con más facilidad a la información.
- Fomenten la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional y estatal.
- Identifiquen y transfieran el conocimiento, fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.
- Promuevan la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas.
- Propicien la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria institucional y la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Estén a la vanguardia en los temas de su competencia.

Con lo anterior se optimizan los recursos públicos y se contribuye al cumplimiento del objetivo de MIPG “Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”.

Respecto de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas y, su consecuente difusión en pro del mejoramiento continuo, el 26% de las entidades no ha realizado estas actividades:

- 6% (SED, LB y UD FJC) informó que “No” se tienen identificadas buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- 20% (SDH, SDIS, SDCRD, SDA, SDMujer, SDSCJ, IDT, ATENEA, CC e IDARTES) reportó que se identificaron las buenas prácticas y/o lecciones aprendidas, pero estas no fueron difundidas.

Por tanto, se recomienda que en las diferentes entidades distritales se fortalezca la generación de conocimiento de la mano de la innovación, para que se haga un uso racional y eficiente de los recursos públicos y se fortalezcan procesos de aprendizaje para que cada administración distrital fomente “Construir sobre lo Construido”.

Ahora bien, frente a la innovación pública, es importante señalar lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” (DNP,



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

2019)¹, donde se define como un mecanismo para buscar nuevas maneras para la creación de valor público; es decir, valor compartido por todos, al abordar problemáticas públicas de alta complejidad e incertidumbre, explorando diseños y adelantando acciones orientadas a encontrar soluciones efectivas que aporten una mayor productividad del sector público.

En línea con lo planteado en el PND 2018-2022, con la innovación pública se busca descubrir nuevas soluciones, a través de procesos en los que reiteradamente se extrae evidencia y se co-crean productos y servicios con la ciudadanía, es decir que es por medio de la experimentación (explorar, probar y validar ideas) que se pueden resolver los desafíos que se presentan constantemente en la administración pública.

Así las cosas, las entidades distritales deben seguir avanzando en el camino de involucrar la innovación pública al ejercicio de su quehacer institucional, para implementar nuevos mecanismos de abordar las problemáticas que aquejan a la comunidad y nuevos mecanismos para medir el grado de satisfacción de la ciudadanía frente a los servicios recibidos por parte de la administración distrital.

3. Aspectos que contribuyen al mejoramiento del ejercicio del control interno

Para entender el alcance del ejercicio de Control Interno en el marco de la Gestión Institucional y el cumplimiento de los objetivos Institucionales no solo en términos de eficacia sino especialmente en la efectividad y/o impacto en la ciudadanía o grupo de valor identificado, es necesario tener claro que la dimensión 7 - Control Interno, que se aborda desde el MIPG se fundamenta en la estructura del Modelo Estándar de Control Interno - MECI y contempla dos elementos fundamentales:

El primero, una estructura de control basada en el esquema de COSO/INTOSAI, compuesta por cinco componentes a saber:

- Ambiente de Control
- Gestión del Riesgo Institucional
- Actividades de Control
- Información y Comunicaciones
- Monitoreo y Supervisión

¹ Este Plan Nacional de Desarrollo estuvo vigente hasta la mitad del periodo de la actual administración distrital.



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

El segundo, un esquema de responsabilidades integrada por cuatro líneas de defensa, el cual se configura a partir de la adaptación del Modelo de las Tres Líneas de Defensa, documento de posición del Instituto de Auditores -IIA Global en su versión 2013, el cual ha sido recientemente actualizado, donde se optimiza su estructura al “centrarse en la contribución de la gestión de riesgos a la obtención de objetivos y la creación de valor, así como en cuestiones de “defensa” y protección del valor” (Instituto de Auditores Internos IIA GLOBAL, Fundación Latinoamericana de Auditores Internos -FLAI. El modelo de las tres líneas del IIA 2020. p.1), este documento determina que no solamente se protege el valor de la organización, mediante la mejora institucional para el logro de los objetivos y metas, sino que también “(...) **se debe propender por incrementar dicho valor, que para el ámbito de lo público debe traducirse en la mejora en la prestación de servicios a los usuarios, la efectiva protección de los recursos y por ende el impacto en relación con el bienestar y generación de valor público (...)**”. Negrilla y subrayado fuera de texto.

Con fundamento en lo anterior y tomando como referente de análisis los componentes de Actividades de Control, Monitoreo y Supervisión, es importante anotar que las actividades desarrolladas por las Oficinas de Control Interno en el marco de los seguimientos y evaluaciones y/o auditorías, no deben limitarse a establecer si los procesos cuentan o no con puntos de control, indicadores, sistemas de evaluación, monitoreo, autocontrol entre otros que, normativamente se encuentran adoptadas por todas las entidades, sino avanzar en evaluar si la entidad garantiza que los mismos están definidos de acuerdo con las necesidades y su efectividad en relación con la estructura de control; éste último aspecto esencial para garantizar que las metas y objetivos se cumplan, con un efectivo el manejo de los recursos, , pero sobre todo, que se mejore la prestación del servicio de cara a los ciudadanos.

En este sentido, es conveniente que las OCI en cumplimiento de los roles establecidos en el artículo 17 del Decreto 648 de 2017, recomienden a los líderes de proceso (primera línea de defensa) que implementen mecanismos y/o estructuras de medición que permitan establecer al final de cada vigencia si la gestión de la entidad aportó a la solución efectiva de las necesidades o requerimientos identificados en los grupos de valor (*Para lo cual es necesario crear líneas base*); lo anterior representado en datos o resultados de indicadores que suministren información sobre el grado, valor, porcentaje y/o condición que fue mejorada, como producto de la intervención de la entidad en un periodo de tiempo determinado, lo cual representará la generación de valor público.

4. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con los resultados de la encuesta, a continuación, se enuncian las principales conclusiones identificadas:

4.1 Conclusiones

1. Las entidades distritales tienen falencias en el desarrollo e implementación de mecanismos para la medición de generación de valor público y de satisfacción ciudadana.
2. Se han capacitado los servidores públicos y contratistas que laboran en el Distrito en temas de innovación pública, pero este conocimiento no se utiliza para diseñar mecanismos innovadores para efectuar seguimiento y evaluación a la gestión distrital, ni a la medición de la satisfacción ciudadana.
3. En la mayoría de los casos, las entidades distritales tienen deficiencias en los mecanismos utilizados para socializar los resultados de las mediciones realizadas de su gestión institucional y de la satisfacción de sus grupos de valor.
4. Las entidades distritales muestran falencias en la utilización de los resultados de los ejercicios de evaluación a la gestión institucional, como insumos para identificar oportunidades de mejora y, en la formulación de acciones en los planes de mejoramiento a partir de las desviaciones detectadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional.

4.2 Recomendaciones

1. Las entidades distritales deben continuar trabajando en la definición de mecanismos, no solo para evaluar el cumplimiento de las metas previstas en sus planes, programas o proyectos, sino para contar con caracterizaciones actualizadas de los diferentes grupos de valor, de tal manera que se identifiquen sus necesidades y expectativas y, a su vez, con mecanismos que les permitan valorar en el tiempo el impacto de las intervenciones realizadas por la administración distrital en el mejoramiento de la calidad de vida de los bogotanos.
2. Continuar fortaleciendo la calidad de la información que se genera, de tal manera que los informes de gestión, las rendiciones de cuentas que realicen y en general la información que transmitan a sus grupos de valor y partes interesadas, revelen la verdadera generación de valor público.



Diagnóstico sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión distrital (Vigencia 2022).

3. Fortalecer la generación de conocimiento de la mano de la innovación, para que se haga un uso racional y eficiente de los recursos públicos y se fortalezcan procesos de aprendizaje para que cada administración distrital fomente "Construir sobre lo Construido".
4. Avanzar en el camino de involucrar la innovación pública al ejercicio de su quehacer institucional, para implementar nuevos mecanismos de abordar las problemáticas que aquejan a la comunidad y nuevos mecanismos para medir el grado de satisfacción de la ciudadanía frente a los servicios recibidos por parte de la administración distrital.
5. Implementar mecanismos y/o variables de medición que permitan evidenciar con claridad el aporte de la gestión realizada en términos efectividad a la luz de la calidad de los productos, bienes o servicios entregados a la ciudadanía y datos que indiquen el grado, valor, porcentaje y/o condición que fue mejorada, problemática y/o requerimiento de la ciudadanía o grupo de valor que se solucionó o mejoró, producto de la intervención y/o gestión de la entidad vs la necesidad identificada.
6. Garantizar que los resultados de los ejercicios de evaluación a la gestión institucional generen insumos para identificar oportunidades de mejora e incluir acciones, a partir de las desviaciones detectadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación a la gestión Institucional, en la formulación de acciones en los planes de mejoramiento institucional.
7. Finalmente, revisar los resultados de este diagnóstico, realizado por la Veeduría Distrital, de acuerdo con las respuestas puntuales de las entidades participantes y, contrastarlos con los resultados de otras mediciones, en especial el IDI 2022, una vez se publiquen estos últimos, de manera que cada entidad pueda identificar congruencias e incongruencias internas en sus respuestas y establecer acciones de mejora integrales, tanto para el desarrollo de su gestión, como para el reporte de la misma ante otros entes y partes interesadas que la soliciten.